



Aprendizagem organizacional

O conhecimento nas organizações tem duas dimensões, são elas: a individual, ou seja, o trabalhador saber o que precisa fazer e como fazer; e a organizacional, a organização tem um conjunto de experiências que orientam as melhores práticas, então, a organização também precisa ter o seu próprio conhecimento. O conhecimento é um dos componentes da competência. Quer dizer, quando dizemos que temos determinada competência ou que uma organização tem uma competência, estamos falando em ter o conhecimento, a habilidade e a atitude (CHA, ao pensar em competência, lembre-se desta sigla).

O conhecimento possui processos de promoção e aplicabilidade, quais sejam: a aquisição - como aprendemos novos conhecimento e técnicas; o desenvolvimento - a partir da aplicação do conhecimento básico, conseguimos desenvolver novos conhecimentos e aperfeiçoar o básico; o armazenamento - reter os conhecimentos sejam individuais ou organizacionais para que todos tenham acesso; o compartilhamento - distribuir o conhecimento pela organização; e a utilização. Desta forma, o conhecimento se torna um ativo da organização que promove potenciais (individuais e organizacionais) e viabiliza a criação de valor.

O *conhecimento* possui uma configuração progressiva, a saber: I) o *dado* - “matéria bruta” que, sem significado e contexto, não apresenta sentido claro; II) a *informação* - dado trabalhado, que apresenta significado e propósito; e III) o *conhecimento* - conjunto de dados e informações que, processadas, revela utilidade. Assim, o conhecimento não é puro e simples, isto é, ele compreende uma mistura de elementos (informações,

dados com informações e etc), existe e se forma nas experiências vividas e está sempre relacionado com a ação (é útil e aplicável).



No contexto das organizações, existem dois tipos de conhecimento: o tácito - interpretações, entendimentos, conhecimento implícito, intuitivo e subjetivo, isto é, adquirido por meio das próprias experiências, revelado através de habilidades práticas, difícil de explicar, ensinado somente através de interações diretas e adquirido somente por meio de experiências vividas, de forma individual e subjetiva; e explícito - fácil de ser transmitido, objetivo e formal (livros, registros, manuais e etc), isto é, acessível (pode ser ensinado e transmitido) e útil para quem o compreende, pode ser codificado e armazenado, gerado por meio do raciocínio ou por experiência vivida dentro de um contexto.

TAKEUCHI (2008) apresenta o modelo da espiral do conhecimento. Nesse sentido, os conhecimentos tácito e explícito são complementares - por exemplo, eu posso enriquecer o meu conhecimento tácito com o conhecimento explícito que alguém está compartilhando comigo - e não distintos. Inclusive, existem modos de se converter conhecimento tácito em explícito. Assim, a espiral do conhecimento possui quatro quadrantes que são também etapas do conhecimento, a saber: o quadrante do conhecimento tácito - quando ocorre a socialização, isto é, conhecimento tácito gerando conhecimento tácito; o quadrante do conhecimento tácito para explícito - quando ocorre a externalização; o quadrante do conhecimento explícito - quando ocorre a combinação de conhecimentos explícitos; e o quadrante do conhecimento explícito para tácito - quando o conhecimento explícito é internalizado, isto é, apropriado pelo indivíduo e se torna conhecimento tácito.

O *conhecimento organizacional* refere-se a perceber e aprimorar a melhor maneira de executar as tarefas. Assim, é uma *vantagem competitiva* quando a organização tem a capacidade de vislumbrar novas maneiras de

fazer as coisas. No entanto, o conhecimento está nas pessoas e as organizações não dispõem das mesmas pessoas o tempo todo. Dessa maneira, os conhecimentos que são desenvolvidos pelos indivíduos não podem se perder quando deixarem de fazer parte da organização. Por isso, é necessária a *gestão do conhecimento.* Essa gestão envolve controlar, dominar e aprimorar o recurso conhecimento, ainda mais quando esse recurso é um diferencial organizacional. Quer dizer, quando aquele determinado conhecimento faz com que a organização se destaque em relação às demais. Assim, é importante que a organização estimule uma cultura da *educação continuada* e que valorize as ideias de seus funcionários.

A gestão do conhecimento é importante para a preservação do *know-how* (o conhecimento de como algo deve ser feito). E ela começa com a identificação de quais os conhecimentos são estratégicos para a organização (é útil? Ele melhora a nossa *performance* (desempenho)?). Além disso, é necessário explorar as diversas formas de adquirir conhecimento, aprimorar e renovar, bem como as tecnologias voltadas para a geração de conhecimento, para as práticas e ferramentas, a fim de disseminar o conhecimento entre os funcionários.

São ferramentas e técnicas para a *gestão do conhecimento*: as *groupware* (TICs) - são ferramentas de colaboração que apoiam o trabalho em grupo como o e-mail, a agenda corporativa, *chats*, dentre outros; o *workflow* - é um método de mapeamento do fluxo de processos (o fluxograma é uma parte importante do *workflow*); os portais corporativos - são as plataformas onde são anunciadas informações da organização para o público interno e externo, por exemplo, os sites corporativos e canais; a gestão de conteúdos em documentos - como em manuais; e os banco de dados - uma coleção organizada de informações, normalmente armazenadas eletronicamente em um sistema de computador.

A gestão do conhecimento é o processo pelo qual as organizações geram valor a partir do capital intelectual e de ativos intelectuais. Nesse sentido, o *capital intelectual* da organização é formado pelo: *capital humano* - formado pelas competências, experiências, criatividade e inovações das pessoas; o *capital estrutural* - que é a infraestrutura de apoio que garante uma cultura de incentivo às novas ideias e a produção de conhecimento; e o *capital de relacionamento* - o relacionamento da empresa com o público externo, em outras palavras, por meio das trocas com clientes e fornecedores, por exemplo, é possível gerar novos conhecimento.

São elementos da aprendizagem organizacional, isto é, formas de obter conhecimento: as experiências próprias, a aprendizagem prática, o compartilhamento de ideias e informações, o exemplo dos líderes, a aprendizagem sistêmica, a cultura interna e o *benchmarking*. De acordo com Motta e Vasconcelos (2021), organizações em aprendizagem devem promover a análise crítica de seus procedimentos, de seus pressupostos de base e a comunicação horizontal entre os grupos de atores organizacionais e departamentos, implantar transparência nos procedimentos, garantindo acesso às informações, atribuir um sentido comum à ação (uma visão compartilhada de qual deve ser a nova identidade organizacional), identificar e lidar com a resistência organizacional e com bloqueios afetivos gerados pelos mecanismos de defesa e pelas contradições que envolvem as mudanças, além integrar os atores sociais na nova estrutura organizacional.

Uma das ferramentas de aprendizado organizacional que tem ganhado bastante destaque é a *gamificação*, que utiliza recursos de jogos para o aprendizado com o objetivo de tornar a experiência mais interessante. Assim, é possível gamificar qualquer coisa que precise de um esforço diferente das pessoas ou uma mudança. É possível conseguir resultados em processos, comportamentos e no atingimento de metas por meio do aprendizado via gamificação.



Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo sobre *gamificação*, recomenda-se assistir a palestra “TEDx Caixa - Gamificação: Como Engajar Pessoas e Aumentar a Produtividade Através da Diversão”. O palestrante esclarece a lógica, a aplicação e os objetivos da gamificação.

Referência Bibliográfica

TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. [*S. l.*: *s. n.*], 2008. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_do_conhecimento/oNUYV8AoPgAC?hl=pt-BR&gbpv=1 **(Acesso em 27/11/2022)**

MOTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. de. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Cengage, 2021. 668 p. ISBN 978-65-55583-88-5.

Ir para exercício